

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	عواد مساعد المرشدي	اسم الطالب
Students I.D	2021200806	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس ٢٠-٠٥-٢٠٢١ في تمام الساعة ٩ مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
 - حجم الخط ١٢.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر 1.5 line spacing.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

THE IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON PROJECT SUCCESS IN **YOUR ORGANIZATION**: A CASE OF YOUR OWN.

Different leadership styles are the key factor in the success of any project. Project Leaders are responsible and accountable for the success/failure of the project. There are numerous responsibilities that are assigned to a Project Leader during the leadership journey.

YOUR MISSION:

Your research/project must provide an overview of information and knowledge in a corporate environment with an underlying theme of **defining leadership styles within applying the hard and soft skills** for that style needed by the leader to ensure successful project delivery in your organization. (You are required to demonstrate your understanding of the relevant body of works to real-life business research).

Choose one only of the following project leadership skills using the tools that we learned during the project leadership course; starting from identifying and assess the case till executing the project.

- Prioritization (Using tools for Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Using Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (Using RASCI)
- Conflict resolution (Using the Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different sources of LEADER POWER).

What you have to do:

Your project task requires the preparation of a full project proposal that should contain the following components:

- **Introduction:** A detailed statement of the problem, research aim, and objectives that you would like to investigate and discuss. **(2 points)**

- **Literature Review and Conceptual framework:** An analysis of the literature relevant to the research topic that will give you the conceptual basis for conducting your research from the previous studies. **(2 points)**
- **Methodology:** Based on the conceptual framework, research aim(s), and objectives, you need to provide a detailed description of the data collection tools, data sources. **(2 points)**
- **Results and Discussion:** Description about the main findings of a research, outline your thoughts to defend your research and to emphasize the significance of it. **(4 points)**
- **References:** Lists all the resources you've used in your project, and your refereed journal articles as well. **(2 points)**
- **Appendices (If it is available in your study):** Any supplementary material you need to add. (Optional)

[Write the names of the chapters/sections of your research/ project and briefly discuss what you will write in those chapters/sections] .

Best of luck...

Dr. Sara Adel

تأثير مهارات القيادة على نجاح المشروع في مؤسستك: حالة عملية خاصة بالطالب.

أساليب القيادة المختلفة هي العامل الرئيسي في نجاح أي مشروع. قادة المشروع مسؤولون عن نجاح / فشل المشروع. وهناك العديد من المسؤوليات الموكلة لقائد المشروع خلال رحلة القيادة.

مهمتك:

يجب أن يوفر بحثك لمحة عامة عن المعلومات والمعرفة في بيئة المؤسسة الخاصة بك وهي موضع الدراسة مع تحديد أنماط القيادة في إطار تطبيق المهارات الخاصة بالقائد والمناسبة لهذا النمط الذي يحتاجه القائد لضمان تسليم مشروع ناجح في المؤسسة. (أنت مطالب بإثبات فهمك لما تم دراسته وتطبيقه بالأبحاث الواقعية في مؤسستك).

اختر واحدة فقط من مهارات قيادة المشروع التالية باستخدام الأدوات التي تعلمناها خلال مقرر القيادة في المشاريع.

- Prioritization (Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (RASCI)
- Conflict resolution (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different source of power).

ما عليك القيام به:

تتطلب مهمة مشروعك إعداد مقترح مشروع كامل يجب أن يحتوي على المكونات التالية:

- مقدمة: بيان تفصيلي للمشكلة محل الدراسة، تحديد هدف البحث والأهداف التي ترغب في التحقيق فيها ومناقشتها من خلاله.
- دراسات علمية سابقة: تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي ستساعدك في مجال الدراسة لإجراء هذا البحث.
- المنهجية وطريقة البحث: بناءً على أهداف البحث، تحتاج إلى تقديم وصف تفصيلي لأساليب وأدوات جمع البيانات ومصادر البيانات والأساليب / الأدوات التي ستستخدمها.
- النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث: شرح مفصل للمشكلة محل الدراسة.
- المراجع: تسرد جميع المصادر التي استخدمتها في مشروعك، ومنها مقالات المجلات المحكمة أو المواقع المستخدمة للبحث.
- الملحقات (إذا كانت متوفرة في دراستك): أي مواد تكميلية تحتاج إلى إضافتها. (خيارية).

{اكتب أسماء فصول وأقسام (البحث / المشروع) الخاص بك، وناقش بإيجاز ما ستكتبه في كل قسم}.

كل التوفيق لكم جميعاً.....

Dr. Sara Adel

القيادة التحويلية وصنع القرار

Transformational Leadership Style and Decision Making

المقدمة Introduction

عندما نعمل على تحسين مجتمعاتنا المحلية تشكّل القيادة أهم مورد لدينا فهي المحرك الذي يدفع بالقطار فمختلف المنظمات والمجموعات محتاجة إلى بناء وتطوير القيادة من أجل إنجاز أي أمر هام، لأن القادة هم من يجعل الأمور تتحقق فهم الذين يمتلكون رؤية، ويأخذون المبادرة، ويؤثرون في الناس، ويقدمون المقترحات، وينظمون الأمور اللوجستية، ويحلون المشكلات، ويتولون المتابعة، والأهم من ذلك كله هم الذين يتحملون المسؤولية. إنّ المشكلات المعقدة التي نواجهها في مجتمعاتنا العملية ستتطلب الكثير من الأشخاص المستعدين والقادرين على مد يد ناشطة للمساعدة، والعمل معا لحلها ولخلق المزيد من فرص العمل والتقدم في تحقيق الأهداف أو إنجاز أي غاية مجتمعية أخرى فسنتحتاج للقيادة البارعة والقادة المؤهلين لقيادة الأمور في مختلف التخصصات. كما إن النموذج القديم القاضي بوجود قائد أعلى واحد مع الكثير من التابعين في مراتب دنيا، لم يعد قابلاً للتطبيق بعد الآن لذلك يجب أن يكون بناء وتطوير القيادة نشاطاً أساسياً لأي منظمة.

تعدّ مهارات القيادة عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، سواءً على الصعيد الشخصي أو المهني أو الأكاديمي، فمهارات القيادة هي إحدى الضروريات التي توليها الدول والمنظمات اهتماماً خاصاً لاسيما تلك المنظمات التي تعتزم لخلق نقل نوعية وتقدم في مكاناتها الاقتصادية والعملية.

وأولت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ اهتماماً بالغاً بتحسين القيادة في مختلف الأجهزة والقطاعات حيث تمت دراسة الوضع السابق لأساليب القيادة المعمول بها في مختلف المجالات وتطويرها بما يتوافق مع التوجه الجديد للمنظمات العالمية ونتج عن هذا الحراك اتخاذ الكثير من القرارات الجديدة بتغيير ٧٠٪ من القيادات السابقة بقيادات جديدة ذات طموح عالية تختلف سماتهم باختلاف الأهداف الموكلة لهم وطبيعة المنظمات التي يقودونها، وبذل هذا على أهمية اتخاذ القرار لتحسين أداء الوزارات والقطاعات والمشاريع الحكومية.

وتعتبر مهارة صنع القرار من المهارات الأساسية في أي منظومة عمل وعملية صحية وحيوية في مختلف مراحل وعمليات المشاريع، وهي العملية التي يستجيب من خلالها القادة للفرص والتحديات واتخاذ القرارات اللازمة بشأن تحقيق الأهداف وتصحيح أو دعم مسارات العمل.

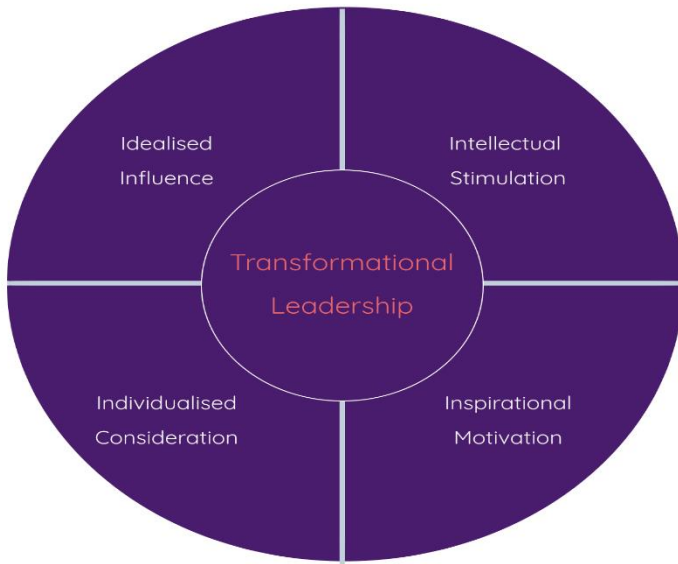
وكتعريف إجرائي لعملية اتخاذ القرار يمكن القول بانها عملية مفاضلة يقوم بها القائد والمروّسين بني مجموعة بدائل والتقييم الدقيق لها، واختيار البديل الأفضل والذي هو حل للمشكلة أو الطريق للوصول إلى الأهداف المحددة.

وحيث أن رؤية ٢٠٣٠ تعتبر هادفة وتمثل نقلة نوعية وتحول إستراتيجي وتطوير كبير في مختلف القطاعات، نرى أن أكثر أساليب القيادة توائمها هي نمطي:

- أسلوب القيادة التحويلية Transformational / Visionary Leadership Style
- أسلوب القيادة بتحديد وتيرة العمل Pacesetting Leadership Style

وتعتبر منظومة وزارة الإسكان من أهم ركاز الرؤية التي تأثرت بتلك الأساليب في القيادة فمن خلال عملي في المنظومة ومراجعة المنجزات التي تمت في الفترة السابقة يتجلى أسلوب القيادة التحويلة في استمرار أعمال المنظومة وفق المخطط وتحقيق المستهدفات المرجوة منها.

فالقيادة التحويلية هي التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. والقيادة التحويلية تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية، ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية مهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة ويفترض أن تتمتع بالرؤية، التمكين للآخرين، الكاريزما، الخيال الواسع، الرمزية والنزاهة.



وفي هذا البحث سنقوم بدراسة دور القيادة التحويلية بمنظومة وزارة الإسكان في تحقيق الأهداف وعلاقتها بمهارة صنع القرار من خلال الأبعاد التالية:

١. توافر القيادة التحويلة وسماتها في وزارة الإسكان وهل لها تأثير مباشر في تحقيق الأهداف؟
٢. أثر القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار في وزارة الإسكان.

الدراسات السابقة Literature Review

ان القيادة التحويلية هي قيادة الناس وأعضاء المنظومة بالتحكم في قناعاتهم وتوجيهها نحو الهدف، فهي قيادة بلا إكبار ولا حاجة إلى استمداد القوة والسلطة بل هي تربية الضمير الداخلي على القيم العليا وغسها في الموارد البشرية للتتحرك بها. فيجب على القائد ليغير قناعات أتباعه ان يكون قدوة في نفسه وأخلاقه ومبادئه واهمته وتركيزه في أعماله وأن يكون واضحاً مقنعاً فيما يسمو إليه من أهداف وفد أشر إلى ذلك القرآن الكريم على لسان نبي الله شعيب عي سورة هود (وَمَا أَرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ إِنِّي أَرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۗ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ).

وعرف (Burns 1978 : 20) القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

في مراجعة (House, 1995) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن "أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة".

وترتبط القيادة التحويلية بتحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية على مستوى الفرد والمنظومة مثل تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الالتزام المهني للمؤوسين والاستعداد لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظومة وانخفاض معدل دوران العمل وتحقيق ثقة العاملين بها وإشعارهم بروح الانتماء، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة وتحسين أداء المنظومة. (محمد وفهمي ٢٠١٥).

في دراسة قام بها عبد الكريم الغزالي ٢٠١٢، بعنوان أثر القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثري المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، التمكين، الاستشارة الفكرية) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- وجود أثر للقيادة التحويلية لاتخاذ القرار حيث يمتلك أغلب قيادات شركات التأمين الأردنية القدرة على اتخاذ القرار بما يتماشى مع أهداف شركاتهم.
- أكثر فاعلية في التأثير كان بعد التأثير المثالي.

وفي دراسة شريف أحمد حسن عباس ٢٠١٠، بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي عالج فيه الباحث التساؤل التالي: هل لسلوكيات القيادة التحويلية تأثير على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟ وخلص في نتائجه إلى أن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية مرتفعاً في قيادات شركات تصنيع الأدوية.

طريقة البحث Methodology

في هذه الدراسة ولطبيعتها اتلي تتطلب البحث والاطلاع وجمع البيانات والاستبيانات الداعمة للوصول إلى النتائج وتحليلها تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق تحديد المشكلة ثم جمع البيانات المتعلقة بها وتصنيفها ثم تحليلها للخروج بالنتائج الدقيقة.

جمع البيانات والاستطلاع:

حسب عملي في الوزارة فلدي محصول لا بأس به من البيانات المتعلقة في إستراتيجية وتوجه الوزارة وأهداف جميع البرامج المتممة للهدف الإستراتيجي ألا وهو رفع نسبة التملك وتوفير الحلول السكنية لمختلف شرائح المستفيدين. ولأن ملف الإسكان في السعودية كان يعتبر ملف شائك وصعب حله قبل انطلاقة رؤية ٢٠٣٠ فقد كان لابد من تحول جذري في إستراتيجية الوزارة في توفير الحلول السكنية وفق للتحول الكبير المصاحب للرؤية. فتحرك القائد الأول للوزارة معالي الوزير الحقييل والذي يعتبر قائد تحولي بما تعني الكلمة إلى جذب عدد من القيادات ذات نفس الأسلوب لدعم ملف التحول الكبير. ووفقاً للاحتكاك المباشر والعمل مع أغلب قيادات الوزارة يتبين أن ٦٠٪ من قيادات الوزارة تتوافر فيهم سمات القيادة التحويلية. بالإضافة إلى ذلك فقد تم عمل الاستبيان لبعض الإدارات والبرامج لقياس مدى توفر نمط القيادة التحويلية في منظومة الإسكان وفق المعايير في الجدول أدناه:

المعيار	إجمالي المستطلعين
يعرف الموظفون بأنماط ومهارات القيادة	532
يعرف الموظفون أهداف الوزارة الإستراتيجية ولديهم رؤية واضحة	
تتوفر سمات القائد التحويلي في الوزارة (الرؤية، التمكين والتحفيز، الخيال الواسع، الكاريزما.. إلخ)	
القيادة التحويلية لها دور كبير في تحقيق المستهدفات	

تم عمل استبيان آخر خاص بالقيادات التحولية في المنظومة لقياس مدى تأثير القيادة التحولية في اتخاذ القرار:

المعيار	صحيح
جميع الموظفين في إدارتك متلائمين مع نمط قائدك	88%
تنسجم أقوال قائدك مع أفعاله	85%
يتجاوز قائدك المصلحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	86%
يملك قائدك تصور واضح لجميع التشريعات المرتبطة بالمنظومة	64%
يملك قائدك تصور واضح للمشكلات التي تحتاج إلى قرار	78%
يعمل القائد على تنويع وتجديد طرق عملية اتخاذ القرار	95%
عملية اتخاذ القرار سهلة على قائدك	94%
يؤمن القائد بأهمية مشاركة الفريق في عملية اتخاذ القرار	63%
جميع قرارات قائدك حققت نتائج إيجابية	64%
يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار على أوسع النطاق	63%
يراجع قائدك قراراته باستمرار	66%
يهتم قائدك بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	82%

التقارير الرسمية:

تم الاعتماد عدد من التقارير الرسمية الصادرة بشأن منجزات وزارة الإسكان في السنوات الماضية مثل تقارير الهيئة السعودية للإحصاء، تقارير وزارة العدل وتقارير برنامج سكني والتي أشارت إلى تحقيق الوزارة أكثر من المستهدفات المطلوبة بسبب التحول الكلي في الإستراتيجية ودور القيادة في نجاح المنظومة.

النتائج Results

قمنا بتحليل استطلاعات توفر نمط القيادة التحولية في وزارة الإسكان للخروج بالنتائج التالية:

جدول ١				
المعيار	إجمالي الاستطلاعات	يوافق على المعيار	نسبة	
1	يعرف الموظفون بأنماط ومهارات القيادة	384	72%	
2	يعرف الموظفون أهداف الوزارة الإستراتيجية ولديهم رؤية واضحة	514	97%	
3	تتوفر سمات القائد التحولي في الوزارة (الرؤية، التمكين والتحفيز، الخيال الواسع، الكاريزما.. إلخ)	473	89%	
4	القيادة التحولية لها دور كبير في تحقيق المستهدفات	429	81%	

كما قمنا بتحليل نتائج استطلاع ٤٧٣ موظف تحت قيادات تحولية مختلفة لقياس مدى تأثير القيادة التحولية في صنع القرار في وزارة الإسكان والخروج بالنتائج التالية:

جدول ٢			
المعيار	موافق		
1	جميع الموظفين في إدارتك متلائمين مع نمط قائدك	88%	
2	تنسجم أقوال قائدك مع أفعاله	85%	
3	يتجاوز قائدك المصلحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	86%	
4	يملك قائدك تصور واضح لجميع التشريعات المرتبطة بالمنظومة	64%	
5	يملك قائدك تصور واضح للمشكلات التي تحتاج إلى قرار	78%	
6	يعمل القائد على تنويع وتجديد طرق عملية اتخاذ القرار	95%	
7	عملية اتخاذ القرار سهلة على قائدك	94%	
8	يؤمن القائد بأهمية مشاركة الفريق في عملية اتخاذ القرار	63%	
9	جميع قرارات قائدك حققت نتائج إيجابية	64%	
10	يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار على أوسع النطاق	63%	
11	يراجع قائدك قراراته باستمرار	66%	
12	يهتم قائدك بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	82%	

أيضاً قمنا بتحليل تقارير الرسمية الصادر بشأن إنجازات المنظومة والخروج بالنتائج التالية:

١. نسبة موائمة وزارة الإسكان مع برنامج التحول الوطني وتجاوزها للتحديات ٩٢٪ بزيادة ١٤٪ عما هو مخطط.
٢. نسبة ارتفاع تملك المواطنين للمساكن ١٥٪ خلال ٤ سنوات بنسبة إجمالي ٦٢٪ ونسبة إنجاز بلغت ١٤٠٪ عما هو مخطط.
٣. ارتفعت نسبة تطوير الأنظمة والتشريعات بلغت ١٨٠٪ عن السابق بأكثر من ٢٦ لائحة و ٣٢١٣ قرار.

المناقشة Discussion

نلاحظ من خلال الجدول ١ أن جميع الاستطلاعات وافقت وبنسب مرتفعة على جميع المعايير مما يؤكد على توفر نمط القيادة التحويلية في مجمل قيادات منظومة الإسكان، كما أكد الاستبيان على أهمية نمط القيادة ونجاحه في تحقيق مشروعات وأهداف المنظومة.

كما نلاحظ في الجدول ٢ أن مجمل مرئيات الموظفين القبول مما يدل على تواجد تأثير إيجابي لنمط القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار.

في المعيار رقم ٦ " ينوع ويجدد القائد التحويلي طرق اتخاذ القرار " يدل ارتفاع النسبة على أن القيادة التحويلية دائمة ملهمة ومتطورة ولها رؤية متجددة.

سهول اتخاذ القرار بالنسبة العالية في المعيار رقم ٧ يشير أن من سلبيات القيادة التحويلية السرعة المفرطة في اتخاذ القرار وقد يكون لذلك تأثير عكسي على الحلول المطبقة في القرار.

كما أكدت نتائج تحليل التقارير التي تم الاعتماد عليها في البحث وكانت مجملأ رائعة وأفضل من المخطط وتدل بأن القيادة التحويلية خيار جيد للمنظمات والفرق التي قد مرت ببعض الفشل، كما تدل نسبة ارتفاع تطوير التشريعات والأنظمة والقرارات الصادرة لتحسين الإستراتيجيات وتفعيل أدوار البرامج الجديدة على أهمية عملية اتخاذ وأنها تتكامل إيجابياً مع نمط القيادة التحويلية.

المراجع References

- قيادة فريق المشروع والتواصل بواسطة [صموئيل مالاتشوسكي](#)، 2018.
- محمد، حسن وفهمي، ت. (٢٠١٥) دراسة العلاقة بين العاطفي الذكاء والقيادة التحويلية، جامعة قناة السويس، مصر، ١٢ (٢)، ١٠٩-١٢٣.
- R.J. (1995)، House، A.، (Howard CA.، San Francisco، Jossey-Bass، ed)، القيادة في القرن الحادي والعشرين: تحقيق تخميني. في طبيعة العمل المتغيرة .
- بيرنز، جي إم (١٩٧٨)، القيادة، هاربر، نيو.
- زروقي، et al. أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات. ٢٠١٦.
- حافظ عبد الكريم الغزالي ٢٠١٢، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- رحال آسيا ٢٠١٩، القيادة التحويلية ودورها في اتخاذ عملية القرار، جامعة محمد خيضر بسكرة.

